

**UPAYA PEMERINTAH DAERAH
DALAM MENINGKATKAN KAPASITAS KELEMBAGAAN
(Studi Kasus pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana Pemerintah Kota Blitar)**

M.Ratna Juwita Ningtyas, Heru Ribawanto, Minto Hadi

Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang
Email: felysitaratna@gmail.com

Abstract: *Local Government Effort to Increase the Institution Capacity (Case Study of Organization and Management Division of Blitar Government). In accordance with Blitar's government regulation number 10, 2010 about organization and management secretary of Blitar government and the secretary of local parliament, so in 2010 the government do with effort in structuring the institution. In line with the institution structuring, so that the Blitar government try to increase the institution capacity by forming a technical institution team and adhoc team, give comprehension about the main duty function of the unit of regional working and determine the structural position analysis and standard competency structural position determine planning. Relative to those matters, the implementation effort to increase the capacity is done by organization and management division that is coordination, structure existence, socialization and reorientation. The research result show that the institution capacity has some difficulties, they are human resources that don't know his means duty and his functions. Every apparatus has some differences view to the institution management, meeting time barrier and political interest. Above all, it needs to pay much attention so that the implementation to increase the institution capacity can work effectively and efficiency.*

Keywords: *the local government effort, increasing institutional capacity*

Abstrak: **Upaya Pemerintah Daerah Dalam Meningkatkan Kapasitas Kelembagaan (Studi Pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana Pemerintah Kota Blitar).** Dengan adanya Peraturan Daerah Kota Blitar No 10 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah No 5 tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Blitar dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, maka pada tahun 2010 dilakukan upaya penataan kelembagaan. Sehubungan dengan penataan kelembagaan, maka dilaksanakan upaya peningkatan kapasitas kelembagaan yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Blitar, adapun upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Blitar adalah dengan cara membentuk tim teknis kelembagaan dan tim *ad hoc*, memberi pemahaman terhadap tugas pokok fungsi satuan kerja perangkat daerah, dan Penetapan Analisis Jabatan Struktural dan Rencana Penetapan standar kompetensi jabatan struktural. Sehubungan dengan hal tersebut, pelaksanaan upaya peningkatan kapasitas dilakukan oleh Bagian Organisasi dan Tata Laksana, yaitu koordinasi, keberadaan struktur, sosialisasi dan reorientasi. Hasil dari Penelitian ini menunjukkan bahwa dengan adanya pelaksanaan upaya peningkatan kapasitas kelembagaan, sebenarnya terdapat hambatan yaitu adanya sumber daya manusia yang belum memahami tugas pokok dan fungsinya, setiap orang memiliki perbedaan pandangan terhadap penataan kelembagaan, terkendala waktu rapat dan terdapat kepentingan politis, dengan adanya hambatan tersebut, maka perlu diperhatikan agar pelaksanaan peningkatan kapasitas kelembagaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Kata kunci: upaya pemerintah daerah, peningkatan kapasitas kelembagaan

Pendahuluan

Berdasarkan undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, dengan diberlakukannya otonomi daerah dan memberikan semua kewenangan seluas-luasnya kepada daerah, diharapkan penataan kelembagaan yang dikembangkan oleh

pemerintah daerah harus diletakkan dalam kerangka peran pemerintah, yang terdiri atas fungsi pengaturan, pelayanan publik, dan pemberdayaan, guna meningkatkan profesionalitas lembaga dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kota Blitar merupakan salah satu kota yang berada di

Provinsi Jawa Timur, dalam hal penataan kelembagaannya, Pemerintah Kota Blitar memiliki peraturan daerah tentang penataan kelembagaan yaitu peraturan daerah kota Blitar No 10 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah No 5 tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Blitar dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, dengan adanya peraturan tersebut, pada tahun 2010 dengan adanya peraturan tersebut, pada tahun 2010 dilakukan upaya penataan kelembagaan pemerintahan agar menjadi teratur dan sistematis. Penataan kelembagaan dilaksanakan untuk meningkatkan efektivitas penyelenggaraan kewenangan pemerintah, dengan memperhatikan kemampuan potensi daerah. Selain itu juga memberikan pelayanan yang efektif dan efisien kepada masyarakat sehingga kesejahteraan rakyat terpenuhi. Dalam menata kelembagaan, dibutuhkan suatu pembangunan kapasitas (*capacity building*) merupakan suatu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan baik kemampuan pemerintah, individu dan masyarakat dalam mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk membangun struktur sosial, politik, budaya, ekonomi dan sumber daya manusia, upaya tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi perangkat daerah. Tujuan penelitian adalah untuk mendiskripsikan dan menganalisis upaya apa saja yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Blitar dalam meningkatkan kapasitas kelembagaan dan pelaksanaan upaya peningkatan kapasitas kelembagaan yang dilakukan oleh Bagian Organisasi dan Tata Laksana serta apa faktor yang menghambat dan mendukung dalam pelaksanaan upaya peningkatan kapasitas kelembagaan. Manfaat penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi Pemerintah Kota Blitar khususnya Bagian Organisasi dan Tata Laksana dalam melaksanakan upaya peningkatan kapasitas kelembagaan.

Tinjauan Pustaka

1. Otonomi Daerah

Berdasarkan penjelasan undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah pasal 1 ayat 5 dijelaskan bahwa otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Daerah otonom sebagaimana terdapat dalam pasal 1 ayat 6 undang-undang nomor 32 tahun 2004, memiliki pengertian yaitu daerah otonom, selanjutnya disebut daerah, adalah kesatuan masyarakat

hukum yang mempunyai batas-batas wilayah yang berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Adapun tujuan otonomi daerah sebagaimana dijelaskan oleh Kansil (2008, h.9) bahwa tujuan pemberian otonomi kepada daerah berorientasi kepada pembangunan, yaitu pembangunan dalam arti luas, yang meliputi semua segi kehidupan dan penghidupan. Dengan demikian otonomi daerah lebih condong merupakan kewajiban daripada hak.

2. Pemerintah Daerah

Berdasarkan dalam undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan, pasal 1 ayat 3 menjelaskan bahwa pemerintah daerah adalah Gubernur, Bupati atau Walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah. Sedangkan Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut asas otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Harris dalam Nurcholis, Enceng dan Amin (2010, h.1.26) menjelaskan bahwa pemerintahan daerah (*local self government*) adalah pemerintahan yang diselenggarakan oleh badan-badan daerah yang dipilih secara bebas dengan tetap mengakui supremasi pemerintahan nasional. Pemerintahan ini diberi kekuasaan, diskresi (kebebasan mengambil kebijakan), dan tanggung jawab tanpa dikontrol oleh kekuasaan yang lebih tinggi.

De Guzman dan Taples dalam Nurcholis, Enceng dan Amin (2010, h.1.26) menjelaskan bahwa terdapat unsur-unsur pemerintahan daerah, yaitu sebagai berikut:

1. Pemerintahan daerah adalah subdivisi politik dari kedaulatan bangsa atau negara
2. Pemerintahan daerah diatur oleh hukum
3. Pemerintahan daerah mempunyai badan pemerintahan yang dipilih oleh penduduk setempat
4. Pemerintahan daerah menyelenggarakan kegiatan berdasarkan peraturan perundangan
5. Pemerintahan daerah memberikan pelayanan dalam wilayah yurisdiksinya.

Howlett & Ramesh (1995) dalam Muluk (2009, h.114) dapat dibedakan menjadi tiga kategori, yakni instrumen wajib (*compulsory instrument*), instrumen sukarela (*voluntary instrument*), dan instrumen campuran (*mixed instrument*).

3. Organisasi

Mochyi (2013, h.1) menjelaskan bahwa *organization is the form of every human association for the attainment of common purpose* (Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama. Organisasi sebagaimana yang terdapat dalam Mochyi (2013, h.3) merupakan suatu wadah atau suatu bentuk perserikatan atau kerjasama antar manusia dengan pembagian kerja/fungsi untuk mencapai tujuan bersama.

4. Dimensi Struktur Organisasi

Dimensi struktur organisasi menurut Mochyi (2013, h.65) adalah ukuran-ukuran yang berkaitan dengan besarnya, luasnya, kerumitannya maupun keformalan suatu struktur organisasi dan aktifitasnya. Struktur suatu organisasi tidaklah selamanya tetap, tetapi bisa berubah baik semakin luas (besar) ataupun semakin kecil. Hal ini dapat dipengaruhi salah satunya oleh semakin besarnya atau makin berkembangnya suatu organisasi ataupun makin kecilnya organisasi tersebut, dan menuntut adanya restrukturisasi atau penyusunan kembali struktur organisasi baik diikuti dengan perombakan sebagian maupun total. Di dalam Dimensi Struktur Organisasi terdapat dimensi kompleksitas, dimensi formalisasi, dan dimensi sentralisasi.

5. Penyelenggaraan Pemerintah Daerah

Nurcholis, Enceng dan Amin (2010, h.1) menjelaskan bahwa konsep dasar yang melandasi penyelenggaraan pemerintahan daerah terdiri dari sentralisasi, desentralisasi, dekonsentrasi, tugas pembantuan, serta implikasi struktural atas desentralisasi dan dekonsentrasi. Berdasarkan penjelasan tersebut bahwa penyelenggaraan pemerintah daerah terbagi atas 3 unsur yaitu sentralisasi, desentralisasi dan dekonsentrasi.

a) Sentralisasi

Sentralisasi sebagaimana yang dijelaskan oleh Nurcholis, Enceng dan Amin (2010, h.1.4) adalah pemusatan semua kewenangan pemerintahan politik dan administrasi pada pemerintahan pusat. Pemerintahan Pusat adalah Presiden dan para Menteri. Jika suatu negara memusatkan semua kewenangan pemerintahan-nya pada tangan Presiden dan para Menteri, tidak dibagi-bagi kepada pejabatnya di daerah dan/atau pada daerah otonom maka disebut sentralisasi.

b) Dekonsentrasi

Dekonsentrasi sebenarnya sentralisasi juga, tetapi lebih halus daripada sentralisasi. Dekonsentrasi adalah pelimpahan wewenang administrasi dari pemerintah pusat kepada pejabatnya yang berada pada wilayah negara di luar kantor pusatnya. Dalam konteks ini yang dilimpahkan adalah wewenang administrasi

bukan politik. Wewenang politiknya tetap dipegang oleh pemerintah pusat. Nurcholis, Enceng dan Amin. (2010, h.1.5).

c) Desentralisasi

Menurut UNDP (1999) dalam Nurcholis, Enceng dan Amin (2010, h.1.9) menjelaskan bahwa desentralisasi merupakan *Decentralization refers to the transfer of authority on a geographic basis whether by deconcentration (i.e. delegation) of administrative authority to field units of same department or local government units or special statutory bodies*. Desentralisasi merujuk pada pemindahan kekuasaan pada suatu basis geografi apakah dengan dekonsentrasi (yakni delegasi) administrasi pada satuan-satuan administrasi lapangan atau dengan devolusi politik pada satuan-satuan pemerintah lokal atau badan-badan khusus berdasarkan undang-undang.

6. Pembangunan Kapasitas (Capacity Building)

Janet L. Finn & Barry Checkoway menjelaskan definisi Capacity Building sebagai *"the extent to which they (staff) demonstrate concrete contributions to personal, organizational and community development"*. (Sampai seberapa jauh staf mampu menunjukkan kontribusi yang nyata terhadap pengembangan personal, organisasi dan masyarakat). Janet L. Finn & Barry Checkoway, 1998, hlm.4, dalam Warsito dan Yuwono, (2003, h.3) dalam definisi ini maka konsep dasarnya jelas bahwa konstektualitas capacity building mengacu pada tiga hal pokok, yaitu kemampuan *personal* (kapasitas individual), *organizational* (kapasitas organisasi) dan *community* (masyarakat).

Katty Sessions, (1993:15) dalam Warsito dan Yuwono, (2003, h.5) menjelaskan bahwa *Capacity building usually is understood to mean helping governments, communities and individuals to develop the skills and expertise needed to achieve their goals. Capacity building program, often designed to strengthen participants abilities to evaluate their policy choice and implement decisions effectively, may include education and training, institutional and legal reforms, as well as scientific, technological and financial assistance*. (pembangunan kapasitas umumnya dipahami sebagai upaya membantu pemerintah, masyarakat ataupun individu dalam mengembangkan keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan mereka. Program pembangunan kapasitas seringkali didesain untuk memperkuat kemampuan mereka dalam mengevaluasi pilihan-pilihan kebijakan mereka dan menjalankan keputusan-keputusannya secara efektif. Pembangunan kapasitas bisa meliputi

pendidikan, pelatihan reformasi peraturan dan kelembagaan dan juga asistensi finansial, teknologi dan keilmuan). Menurut Warsito dan Yuwono, (2003, h.6) dijelaskan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan maupun kesuksesan program yang mempengaruhi penyelenggaraan program pembangunan kapasitas dalam pemerintahan daerah. Namun secara khusus dapat disampaikan bahwa dalam konteks Indonesia, maka faktor-faktor signifikan yang mempengaruhi pembangunan kapasitas meliputi lima hal pokok yaitu komitmen bersama (*collective commitments*), kepemimpinan, faktor (*conducive leadership*), reformasi peraturan, reformasi kelembagaan, pengakuan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

Tabel 1 *Dimensions and Focus of Capacity Building Initiatives*

<i>Dimensions</i>	<i>Focus</i>	<i>Types of activities</i>
<i>Human Resources development</i>	<i>Supply of profesional and technical support</i>	<i>Training, salaries, conditions of works, recruitment</i>
<i>Organizational Strengthening</i>	<i>Management system to improve performance of specific task and functions; microstructures</i>	<i>Incentive systems, utilizations of personnel, leadership, organizational</i>
<i>Institutional reform</i>	<i>Institutions and system; macrostructures</i>	<i>Rules of the game for economic and political regimes, policy and legal change, constitutional reform</i>

Sumber: Grindle, (1997, h.9)

Berdasarkan tabel tersebut menyatakan bahwa ketiga dimensi pengembangan kapasitas tersebut ketiga dimensi pengembangan kapasitas tersebut utamanya berfokus pada personal, manajemen atau struktur dan menunjukkan aktivitas yang berbeda apabila dikembangkan, diperkuat maupun direformasi. Sehingga tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi pengembangan kapasitas dapat dibagi pada 3 hal yaitu:

- 1) Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berfokus pada ketersediaan tenaga teknis dan profesional dengan menunjukkan aktivitas berupa pelatihan, gaji, kondisi kerja, dan perekrutan.
- 2) Penguatan Organisasi yang berfokus pada sistem manajemen dan mengembangkan performansi tugas-tugas khusus dan fungsi; struktur dengan menunjukkan aktivitas berupa sistem insentif, pemanfaatan

kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, struktur manajerial.

- 3) Reformasi kelembagaan yang berfokus pada sistem manajemen dan sistem makro dengan menunjukkan aktivitas berupa: aturan permainan untuk ekonomi dan rezim politik, kebijaksanaan dan perubahan legal, reformasi konstitusi.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai di dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Sugiyono (2009, h.9) penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Fokus dalam penelitian ini adalah: (1) Upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Blitar dalam meningkatkan kapasitas kelembagaan (2) Pelaksanaan upaya peningkatan kapasitas kelembagaan yang dilaksanakan oleh Bagian Organisasi dan Tata Laksana (3) Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat Bagian Organisasi dan Tata Laksana dalam melaksanakan upaya peningkatan kapasitas kelembagaan.

Lokasi penelitian adalah Pemerintah Kota Blitar yang beralamat di Jalan Merdeka No.105 dan situs penelitian adalah pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana. Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Instrumen penelitian ada peneliti sendiri, pedoman wawancara dan catatan lapangan. Analisis data menggunakan Model Interaktif menurut Miles dan Hubberman yang diterjemahkan oleh Tjeep Rohendi (1992, h.20). Analisis model interaktif ini dilakukan dengan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Pembahasan

1. Upaya Pemerintah Daerah Kota Blitar Dalam Meningkatkan Kapasitas Kelembagaan

1.1 Membentuk Tim Teknis Kelembagaan dan Tim Adhoc

Dalam penataan, kajian dan evaluasi kelembagaan di Pemerintah Kota Blitar dibentuk tim teknis kelembagaan dan tim *ad hoc* dengan

melibatkan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang terkait untuk melakukan upaya peningkatan kapasitas kelembagaan, yaitu Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Dinas Pengelola Keuangan Daerah, Badan Kepegawaian Daerah, Kantor Pengelola Asset. Sedangkan tim *ad hoc* memiliki keanggotaannya tidak tetap dan bersifat sementara, karena melekat dengan SKPD maka anggotanya selalu terdiri perwakilan SKPD.

1.2 Pemahaman Terhadap Tugas Pokok dan Fungsi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)

Dalam menjalankan suatu organisasi pemerintahan, sebagai seorang birokrat selain harus memahami peraturan daerah dan perwali yang harus dipahami, para birokrat harus memahami tugas pokok dan fungsi yang dijalankan. Tugas pokok dan fungsi Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Blitar diatur dalam Peraturan Daerah dan Peraturan Walikota. Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) terbagi atas 5 unsur yaitu Unsur Staf yang membantu penyusunan kebijakan dan koordinasi, Unsur Pengawas yang diwadahi dalam bentuk Inspektorat, Unsur Perencana yang diwadahi dalam bentuk Badan, dan unsur pendukung tugas kepala daerah dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik diwadahi dalam Lembaga Teknis Daerah, Unsur pelaksana urusan daerah yang diwadahi dalam Dinas Daerah.

1.3 Penetapan Analisis Jabatan Struktural dan Fungsional dan Rencana Penetapan Standar Kompetensi Jabatan Struktural (SKJS)

Pemerintah Kota Blitar dalam mengatur analisis jabatan sudah sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku yaitu terdapat dalam Permen-PAN dan RB (Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi) nomor 33 tahun 2011 tentang pedoman analisis jabatan, karena dalam sebuah kelembagaan, terdapat struktur jabatan yang terdiri dari jabatan struktural dan jabatan fungsional, maka harus ditentukan bagaimana cara menganalisis jabatan dan ditetapkan pedoman penetapan analisis jabatan. Sesudah melaksanakan analisis jabatan, maka dilakukan penetapan Standar Kompetensi Jabatan Struktural (SKJS) tetapi pelaksanaan penetapan SKJS yang belum mempunyai peraturan hukum yang pasti, meskipun demikian SKJS sudah dilaksanakan oleh SKPD.

2. Upaya Peningkatan Kapasitas Kelembagaan Yang Dilaksanakan Bagian Ortala

2.1 Koordinasi

Koordinasi yang dilaksanakan oleh tim teknis dan tim *ad hoc* dibentuk dalam FGD (*Forum Group Discussion*) atau disebut dengan rapat koordinasi. Rapat koordinasi didukung dengan melaksanakan pertemuan baik secara formal maupun informal antar SKPD, dalam pelaksanaan rapat juga sudah sesuai yaitu dengan mengirimkan edaran berupa surat undangan kepada SKPD, dan yang terlibat dalam tim penataan kelembagaan yaitu tim *ad hoc*.

2.2 Keberadaan Struktur

Bagian Organisasi dan Tata Laksana dalam membentuk tim teknis dan tim *ad hoc* sudah memiliki struktur, hal tersebut sesuai dengan Keputusan Walikota Blitar nomor 188/151/HK/410.010.2/2013 tentang tim pelaksana kegiatan penataan kelembagaan dan evaluasi tugas pokok fungsi organisasi perangkat daerah kota Blitar tahun anggaran 2013. Bagian Ortala telah menyelenggarakan rapat koordinasi dengan, hal tersebut dapat dilihat bahwa tim teknis dan tim *ad hoc*, mengadakan rapat koordinasi untuk membahas maupun merencanakan draft terkait kelembagaan, hal tersebut didukung dengan melaksanakan pertemuan baik secara formal maupun informal yaitu pada saat rapat koordinasi.

2.3 Sosialisasi dan Reorientasi

Bagian Ortala melaksanakan sosialisasi dan reorientasi, dengan mendatangkan narasumber dengan mengundang Mendagri atau Biro Organisasi Provinsi dalam memberikan sosialisasi kepada SKPD. Sosialisasi yang diberikan berupa arahan terkait kebijakan yang baru, maupun aturan tentang penataan kelembagaan di Pemerintah Kota Blitar.

3. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Upaya Peningkatan Kapasitas Kelembagaan

a) Faktor Pendukung

i. Evaluasi

Evaluasi kelembagaan digunakan sebagai *guiden* bagi Pemerintah Kota Blitar dalam melaksanakan peningkatan kapasitas kelembagaan, sebelum evaluasi perlu diadakan analisis jabatan dapat diketahui bagaimana kompetensi aparatur. Sehingga diharapkan masing-masing SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) mengetahui kewenangannya masing-masing.

ii. Penetapan Standar Operasional Prosedur (SOP)

Pemerintah Kota Blitar sendiri sudah memiliki Standar Operasional Prosedur yang diatur dalam Peraturan Walikota Blitar nomor 42

Tahun 2012 Tentang pedoman penyusunan standar operasional prosedur (SOP) pelaksanaan tugas pokok dan fungsi SKPD dan BUMD di Lingkungan Pemerintah Kota Blitar, dengan adanya pedoman tentang SOP yang ditetapkan di seluruh SKPD diharapkan semua pegawai akan mengetahui apa yang seharusnya dilakukan, bagaimana prosesnya, dan bagaimana cara kerjanya dan untuk siapa pekerjaan tersebut dilakukan.

b) Faktor Penghambat

i. SDM

Personil atau sumber daya aparatur yang belum memahami tugas pokok dan fungsi yang seharusnya dilakukan sebagai pegawai, sehingga dalam pelaksanaan pekerjaannya masih mengabaikan tugas pokoknya. Selain itu masih terdapatnya pegawai yang masih mengadopsi pemikiran-pemikiran yang kolot, sehingga masih berfikir bahwa tanpa memahami tugas pokok dan fungsi masih dapat melakukan pekerjaan.

ii. Kendala Waktu Rapat

Dalam melaksanakan rapat koordinasi antara tim teknis kelembagaan dan tim *ad hoc*, kendala terletak pada waktu pelaksanaan rapat, karena tim teknis yang merupakan gabungan dari kepala SKPD memiliki tupoksi yang berbeda satu sama lain, sehingga dalam pelaksanaan rapat belum tentu seorang kepala SKPD dapat mengikuti rapat, sedangkan tim *ad hoc* sendiri yang merupakan gabungan dari pegawai-pegawai SKPD juga memiliki tupoksi yang harus dijalankan, sehubungan dengan hal tersebut maka pelaksanaan rapat koordinasi dilaksanakan pada saat sore hari, saat jam kantor telah usai.

iii. Perbedaan Pandangan terhadap Kelembagaan

Dengan adanya peraturan hukum yang berlaku dan mengatur tentang kelembagaan, pelaksanaan kelembagaan dan ketatalaksanaan dapat berjalan dengan efisien, sehingga perbedaan pendapat maupun pandangan dalam penataan kelembagaan dapat diminimalisir. Dari hasil evaluasi biasanya hanya ada beberapa SKPD yang melaksanakan tupoksi, dikarenakan perbedaan pandangan terhadap kelembagaan. Dalam penataan kelembagaan perlu melihat

kondisi sumber daya manusia, sumber daya keuangan, dan sumber daya pendukung seperti sarana dan prasarana, sehingga sering terjadi perbedaan pandangan mengenai kelembagaan, karena penataan kelembagaan ditetapkan sesuai dengan peraturan perundangan yang sudah ditetapkan.

iv. Kepentingan Politis

Hambatan dalam penataan kelembagaan salah satunya adalah kepentingan politis. Berkaitan dengan SKPD yang memiliki kedekatan fungsi biasanya dilakukan evaluasi dengan menggabungkan SKPD, kendala yang terjadi dalam penataan kelembagaan berhubungan dengan kendala secara teknis karena menyangkut kepentingan orang banyak, terkadang benturan kepentingan, terkadang kebijakan yang telah dibuat tidak sesuai dengan implementasi yang dilaksanakan, sehingga ditetapkan Perwali nomor 30 tahun 2011 tentang pedoman evaluasi kelembagaan, sehingga Pegawai Negeri Sipil harus memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, dan harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik serta tidak diskriminatif.

Kesimpulan

Dari hasil pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa Pemerintah Kota Blitar memiliki upaya dalam meningkatkan kapasitas kelembagaan, yaitu dengan cara membentuk tim teknis kelembagaan dan tim *ad hoc*, memberikan pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi ke SKPD dan Penetapan Analisis Jabatan Struktural dan Rencana Penetapan SKJS (Standar Kompetensi Jabatan Struktural). Dalam upaya meningkatkan kapasitas kelembagaan yang dilaksanakan oleh Bagian Organisasi dan Tata Laksana, terdapat banyak kendala, sehingga diharapkan menjadi perhatian bagi pemerintah Kota Blitar, untuk menata aparatur pemerintah, sehingga dengan adanya sumber daya manusia yang memadai, pelaksanaan peningkatan kapasitas kelembagaan, dapat berjalan dengan baik, sesuai dengan tujuan yang telah dicita-citakan.

Daftar Pustaka

- Grindle, M.S. (1997). **Getting Good Government Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries**. Boston, MA, Harvard Institute for International Development
- Kansil, CST. (2008). **Pemerintahan Daerah di Indonesia Hukum Administrasi Daerah**. Jakarta, Sinar Grafika
- Keputusan Walikota Blitar nomor 188/151/HK/410.010.2/2013 Tentang Tim Pelaksana Kegiatan Penataan Kelembagaan dan Evaluasi Tugas Pokok Fungsi Organisasi Perangkat Daerah Kota Blitar Tahun anggaran 2013. (Lampiran 1) Blitar, Walikota Blitar.

- Milles, M.B dan Huberman A.M. (1992). **Analisis Data Kualitatif (Terjemahan Tjejep Rohendi Rohidi)**. Jakarta, Universitas Indonesia Press.
- Mochyi. (2013). **Teori dan Perilaku Organisasi**. Malang, UMM Press
- Muluk, Khoirul. (2009). **Peta Konsep. Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah**. Surabaya, ITS Press
- Nurcholis, Enceng dan Amin. (2010). **Administrasi Pemerintahan Daerah** Jakarta, Universitas Terbuka
- Peraturan Daerah Kota Blitar No 10. Tahun 2010 Tentang Perubahan atas Peraturan Daerah No 5 tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Blitar dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Blitar [Internet] Available from: <<http://www.blitarkota.go.id/index.php?page=5&dokumen=hukum&p=dokumen>> [Accessed: 16 Februari 2014].
- Peraturan Walikota Kota Blitar No 30 Tahun 2011. Tentang Pedoman Evaluasi Organisasi Pemerintah Daerah [Internet] Available from: <<http://blitarkota.go.id/index.php?page=4&dokumen=hukum&p=dokumen>> [Accessed: 5 November 2013].
- Peraturan Walikota Blitar nomor 42 Tahun 2012. Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) (c.7) Blitar, Bagian Organisasi dan Tata Laksana, Pemerintah Kota Blitar.
- Sugiyono. (2008). **Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D**. Bandung, Alfabeta.
- Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah (c.1) Jakarta, Direktorat Jenderal Otonomi Daerah.
- Warsito dan Yuwono. (2003) **Otonomi Daerah: Capacity Building dan Penguatan Demokrasi Lokal**. Semarang, Puskodak (CloGGAPPS), Undip.